

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** ARAGUNDI Y LEDESMA- PARA URKUND.docx (D42739294)  
**Submitted:** 10/18/2018 6:53:00 PM  
**Submitted By:** xzunigas@unemi.edu.ec  
**Significance:** 3 %

### Sources included in the report:

URKUND ARAGUNDI Y LEDESMA.docx (D42378432)  
<https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml>

### Instances where selected sources appear:

7

INTRODUCCIÓN El desarrollo organizacional crea un clima que proporciona fortaleza a los sistemas organizacionales permitiendo una mayor producción debido a su vínculo con los recursos humanos. Este clima organizativo refleja facilidades y las dificultades que se le presentan al trabajador para aumentar su productividad, por lo que, al evaluar el trabajo, lo que se hace es determinar a través de la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades o problemas que existen en una organización y la influencia ejercida. Sobre estos, por las estructuras organizativas, factores internos y externos del proceso de trabajo, actuando como facilitadores u obstaculizando el logro de la calidad u objetivos de las empresas. Para las empresas el desarrollo organizacional es una actividad en la cual intervienen todos los miembros de la organización, teniendo como objetivo el mejoramiento del desempeño de la organización a través de la creación de un mejor ambiente interna de la misma, propiciando además el bienestar de los empleados. Por ello se considera el DO como una herramienta administrativa que le permite a la organización lograr un aumento de la productividad, reducir el ausentismo, los costos y llevar a cabo las modificaciones que deben realizarse en las instituciones, derivadas de la influencia de fuerzas internas o externas que obligan a los gerentes a mantener constantemente una actitud de mejora continua.

Dentro de este contexto, se enfocó en el desarrollo organizacional y la adaptación al cambio de las empresas ecuatorianas, para lo cual se realizó una investigación sobre el clima de receptividad, desarrollo de potencialidades, conciencia gerencial y diagnóstico de problemas empresariales estudio que inciden en la adaptación al cambio en las empresas privadas del Ecuador. Se establecieron los objetivos, los mismos que se cumplieron. Dentro del marco teórico se establecieron los antecedentes de este tema, estudios realizados referente a la temática planteada y principalmente se fundamentó el trabajo en la teoría de del desarrollo organizacional de Richard Beckhard. En la metodología se estableció una investigación documental, el tipo de investigación es cualitativa, bibliográfica, en relación al alcance este tiene un diseño exploratorio, descriptivo, también se utilizaron varios métodos que se ajustaron a este trabajo y finalmente se realizó un estudio de empresas ecuatorianas que hayan realizado prácticas de desarrollo empresarial

## CAPÍTULO 1

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Durante varias décadas hemos podido observar los cambios significativos que han tenido que atravesar las organizaciones y los problemas que se deben haber superado con el entorno cambiante en el que se administran.

Las empresas tuvieron que evolucionar, dejando sus antiguas creencias o, mejor aún, llamadas compañías clásicas y adoptando una posición más flexible, capaces de adaptarse a las nuevas políticas y leyes que ahora son mucho más beneficiosas para los empleados, siempre buscando la innovación y la mejora del negocio de desarrollo.

Cada organización tiene sus propias costumbres, culturas, estas son las que hacen la diferencia entre una empresa y otra. La forma de adaptar a los miembros de una organización a cada cambio depende de qué tan fuerte se establezca la cultura organizativa, tenemos como

referencia algunas de las compañías en Japón, en las cuales no hay inconvenientes importantes en los cambios, ya que son de estrictos criterios. Las creencias y los empleados generalmente se adhieren a los mismos objetivos o metas que la empresa desea cumplir.

En Ecuador podemos destacar el crecimiento significativo en el número de empresas en los últimos años, por lo que también se puede enfatizar que en el país hay un alto índice de microempresas que son el motor del crecimiento económico.

Al obtener datos del INEC, Pabel Muñoz, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, asegura que la segunda versión de la DIEE (Dirección de empresas y establecimientos) recopila la información de 704,556 empresas, en comparación con las 179,830 empresas registradas en el Directorio de 2011, aumentando la Cobertura en 3,9 veces más. 40.7 de las empresas están ubicadas en Guayas y Pichincha, y el 47% de ellas están en Quito (INEC, 2014) También es importante aclarar que en Ecuador el escenario de crecimiento en los últimos años ha ido en aumento, gracias a la expansión de los mercados y los avances tecnológicos que ahora utilizan las empresas con mayor frecuencia.

Las empresas han tenido que pasar por un largo proceso de adaptación para incorporar como uno de sus servicios a los que se producen con los avances tecnológicos, como las compras en línea, el pago con su propia tarjeta (local), etc.

Un artículo en la revista Líderes enfatiza que la tecnología es uno de los componentes para el desarrollo de una empresa en la actualidad. La tecnología es una herramienta que ha revolucionado los procesos de gestión de recursos humanos en América Latina. Esta área es fundamental porque agrega valor al negocio y utiliza el talento humano como una ventaja competitiva para lograr objetivos comerciales, dice Carlos Viladrich, director de recursos humanos para América Latina y Portugal de Adecco Consultancy. Si se agregan recursos tecnológicos a esto, la empresa no solo puede optimizar el trabajo del área de personal, sino también administrar el compromiso de los colaboradores, así como mejorar su capacidad y rendimiento. CITATION Ser181 \l 12298 (Serrano, Diana, 2018)

Todo lo anterior permite analizar los problemas de las empresas privadas ecuatorianas, que no manejan un Desarrollo Organizacional adecuado, un factor que afecta sus acciones en el mercado, como resultado de no poder adaptarse a los cambios que se generan entre los gustos y necesidades de los clientes, afectando su satisfacción.

Entre los elementos que subyacen en el problema están el hecho de tener un clima que no se caracteriza por ser receptivo, lo que afecta el hecho de que los colaboradores se acoplan fácilmente a los cambios estructurales y administrativos; Otro aspecto es el hecho de los potenciales del talento humano, los mismos que se olvidan y no se desarrollan para mejorarlos en beneficio de las instituciones.

En relación con la conciencia de gestión, muchas empresas privadas olvidan el hecho de que el talento humano es fundamental, ignora las necesidades de los individuos que conforman la organización y no establece mecanismos motivadores que les permitan retenerlos, además de administrar bajo un liderazgo que Carece de democratización.

Además, los problemas comerciales pueden generar una reacción reactiva en la administración, debido a que no se diagnostican los problemas que tiene la institución, lo que lleva a generar un freno contra el cambio causado por los requisitos del mercado.

1.1. Formulación del Problema: ¿De qué forma el Desarrollo Organizacional incide en la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas?

1.2. Sistematización: • ¿De qué forma un clima de receptividad influye en la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas? • ¿De qué forma el desarrollo de las potencialidades de los individuos incide en la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas? • ¿Cómo la conciencia gerencial afecta a la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas? • ¿Cómo el diagnóstico de problemas empresariales incide en la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas?

1.3

Delimitación de la investigación Espacial: República del Ecuador. Temporal: Investigación que durará 3 años pasados este período se debe renovar la información como respuesta a los cambios de mercado. 1.4.

Objetivos 1.4.1. Objetivo General Establecer de qué forma el Desarrollo Organizacional incide en la Adaptación al Cambio de las empresas privadas ecuatorianas.

1.4.2. Objetivos Específicos • Determinar de qué forma un clima de receptividad influye en la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas. • Analizar de qué forma el desarrollo de las potencialidades de los individuos incide en la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas. • Examinar cómo la conciencia gerencial afecta a la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas. • Estudiar cómo el diagnóstico de problemas empresariales incide en la adaptación al cambio de las empresas privadas ecuatorianas.

1.5 JUSTIFICACIÓN Los mercados están constantemente en proceso de cambio, exigiendo una adaptabilidad para cambiar a todas las instituciones, de lo contrario, si las empresas no logran superar estas barreras y se ajustan a estos requisitos, harán que los clientes busquen otros proveedores que satisfagan sus deseos y necesidades. Es importante saber cómo el desarrollo organizacional se convierte en la herramienta que permitirá a las empresas estar preparadas para enfrentar los cambios del mercado, adaptarse a estos cambios y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Al mismo tiempo, el desarrollo organizacional puede enfrentar una serie de problemas que surgen en el mercado y deben resolverse de manera proactiva para competir y ser compañías que realmente logren la satisfacción del cliente.

El estudio mantiene su importancia o su nivel de factibilidad desde el momento en que toca parámetros administrativos que tienen una relación directa con lo que es la gestión empresarial, por lo tanto, las empresas privadas de nuestro país obtendrán el beneficio para

obtener una herramienta analítica que le brindará conocer la importancia del desarrollo organizacional y cómo manejar dicho desarrollo organizativo en sus instituciones.

La relevancia estará dada por la actualidad del tema, el hecho de que el desarrollo organizativo se considera uno de los factores para el éxito de la empresa y para adaptarse a lo que el mercado está requiriendo actualmente de todas las empresas.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes Históricos: El desarrollo organizacional no es una ciencia nueva, sin embargo, no se puede decir que se base en ningún descubrimiento actual o un problema que haya surgido recientemente, ya que las empresas o empresas han estado presentes a lo largo de la historia. Es por eso que encontramos diferentes opiniones que se reportan a continuación:

Hornstein, bunker, burke, gindery y lewichi. Localizan los orígenes del desarrollo organizacional para el año de 1924, parten de una compilación de investigaciones aplicadas en la fábrica Hawthorne Western Electric Company, en esta compañía se tomaron en cuenta los índices de producción y las modificaciones que debían realizarse con las condiciones de trabajo. Con este estudio observamos los factores de comportamiento de los empleados que podrían alterar los resultados de los objetivos de la empresa.

Esto también se explica en su libro publicado El enfoque integral del desarrollo integral, donde afirma que el autor Warren Bennis (1966) cree que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EE. UU. Surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de entrenamiento de sensibilidad, dinámicas de grupo o T-Groups no para favorecer, esencialmente, el desarrollo de individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas que pertenecen a la empresa. CITATION MarcadorDePosición3 \l 12298 (Mello, Fernando Achilles de Maria, 2012)

La gran contribución que nos brinda el Desarrollo Organizacional es el uso metódico, constituido y flexible, ya que en realidad ya existía, pero sin estas especificaciones, más bien se otorgó de forma dispersa, obstruida y estática en el momento de la 50,60, 70 El desarrollo de una empresa que anteriormente dependía del esfuerzo físico de sus empleados, el terreno y la maquinaria que tenía la empresa, estos eran los medios importantes en las empresas antes y afirmaba que esto había logrado los resultados esperados.

Muchinsky (1994) en su libro Labor Psychology, dice que el desarrollo organizacional es una subdisciplina de la psicología organizacional, que evoluciona muy rápidamente y es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la administración superior. Esta definición muestra la siguiente tendencia psicológica del desarrollo organizacional: el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigida desde la cumbre, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización a través de una intervención planificada en la organización utilizando el conocimiento de la ciencia de comportamiento. A

su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el desarrollo organizacional como el fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para lograr sus objetivos CITATION Cal11 \l 12298 (Calderón Correa, 2011).

Las organizaciones con el cambio de los años han adquirido una mayor complejidad, por lo que actualmente las empresas o negocios adoptan una nueva posición basada en las nuevas demandas de sus clientes para lograr esto, deben tener en cuenta las nuevas y cambiantes demandas de sus clientes y saber la forma de llegar a ellos, además de tener una prueba de qué tipo de entorno de trabajo tienen sus organizaciones para detectar problemas que se originan en la misma compañía, es por eso que hemos tomado en cuenta algunos estudios que detallamos a continuación.

2.2 Antecedentes Referenciales: Tomando como referencia el estudio realizado sobre el clima laboral de la empresa Bombonera Di Perugia de la autoría de Lidia Gamboa - León (2014) para la publicación de su artículo en la revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres, El documento establece como objetivo establecer el ambiente de trabajo que afecta a las operaciones y al personal administrativo en el momento de la ejecución de sus actividades. En este sentido, el objetivo de la investigación fue determinar la percepción del clima laboral en la empresa Bombonería Di Perugia. Para responder a las preguntas planteadas, se estableció un tipo de diseño descriptivo simple como metodología y se utilizó la Escala de clima laboral del SPC, obteniendo así las siguientes conclusiones CITATION Gam14 \l 12298 (Gamboa León, Lidia, 2014). La referencia mencionada es de suma importancia para el presente trabajo, ya que genera una gran contribución con respecto a los fundamentos teóricos del entorno laboral, un aspecto que debe analizarse al detener el desarrollo organizativo.

El estudio realizado por ( CITATION 20114 \l 12298 (Falcones Suárez, Gianella , 2014) sobre el estudio descriptivo de la cultura organizacional de los empleados de la unidad de negocios Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador también se puede tomar en consideración. El documento establece el objetivo de identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocios. El objetivo de esta investigación fue determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocios de Cadena de Suministro de Nestlé Ecuador. La metodología requirió un tipo descriptivo con una sección transversal. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, obteniendo como resultado un clima organizacional favorable del 89%, por lo tanto, en este trabajo se concluyó que los factores que conforman la cultura de la unidad de negocios de la Cadena de Suministro y podemos mencionar que es un excelente lugar de trabajo, aunque hay una alta tasa de trabajo, todos los miembros de la organización sienten un alto grado de compromiso con la empresa. La referencia mencionada permitió una mayor fundamentación de la necesidad de trabajar investigativamente en el desarrollo organizacional como la herramienta que permite el cambio de las empresas.

Un artículo de CITATION Sil14 \l 12298 (Silva, Luis, 2014) sobre desarrollo organizativo, cultura, gestión del conocimiento y gestión del cambio, como herramientas fundamentales para garantizar la competitividad de las organizaciones, quienes se establecieron como un objetivo

para asegurar la competitividad de las empresas. Se enfrentan a importantes cambios estructurales a través de los negocios. Desarrollo, cultura organizacional, gestión de la cocina y gestión del cambio. En conclusión, en este documento se argumentó que el desarrollo organizativo a través de la gestión del cambio como un factor determinante en un proceso de innovación empresarial, la cultura organizacional lograda a través de una comunicación interna adecuada y la gestión del conocimiento concebida como la transferencia de conocimiento y experiencia. La referencia mencionada es una gran contribución, ya que ya cuenta con herramientas fundamentales que tienen un impacto positivo en la competitividad de cualquier organización.

Un estudio realizado por CITATION Pal121 \l 12298 (Pallares, Eneida, 2012) sobre el diseño de un programa de desarrollo organizacional basado en la percepción del clima organizacional de los empleados de Suliquid SA El objetivo fue diseñar un programa de desarrollo organizacional basado en la percepción del clima organizacional. De los empleados de la empresa en cuestión. La metodología requirió un estudio descriptivo, no experimental y transversal, basado en la medición del clima organizacional a través de la aplicación del instrumento modelo ODI. Los resultados obtenidos permitieron conocer en general el buen estado del clima organizacional y al mismo tiempo generar un programa de desarrollo organizacional a favor de su mejora concluyendo que la medición no son datos fijos en el tiempo, sino percepciones del personal administrativo, que en su momento pueden verse influenciados por diferentes factores que no son constantes en las personas, como el estado de ánimo, entre otros. La referencia mencionada anteriormente está alineada con el trabajo actual, ya que el clima organizacional en una empresa se puede encontrar en muy buen estado, no garantiza que pueda durar algún tiempo de la misma manera, esto es parte del desarrollo organizacional.

Otro trabajo se centró en el análisis de la implementación del desarrollo organizacional y su impacto en el servicio al cliente de la microempresa industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil, 2015, realizada por CITATION VAs161 \l 12298 (Vásquez & Vásquez, 2016), quienes se plantearon como objetivo. Determinar la importancia del desarrollo organizacional y su impacto en el servicio al cliente de las microempresas mecánicas industriales y automotrices de Vásquez en la ciudad de Guayaquil. La metodología requería un estudio de campo como un proyecto de investigación para conocer las características que definen la variable de desarrollo organizativo y servicio al cliente. Los resultados obtenidos finalmente encontraron que existe una incidencia de desarrollo organizacional en el servicio al cliente. Se concluyó que se obtuvo una aproximación a las definiciones conceptuales y operativas relevantes sobre los referentes teóricos del desarrollo organizativo y el servicio al cliente, con los cuales los componentes de ambas variables podrían describirse y caracterizarse para comprender la situación del problema.

La referencia mencionada está alineada con el estudio, ya que el desarrollo organizacional como parte del cambio en las empresas significa que todas sus áreas mejoran, en particular, el servicio al cliente, que es donde las empresas subsisten en el mercado. 2.3 Fundamentación Teórica: 2.3.1 Desarrollo organizacional 2.3.1.1

0: URKUND ARAGUNDI Y LEDESMA.docx

95%

Definición Según Mello, el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado en toda la organización, el administrador de la alta gerencia, para mejorar su atención y su bienestar, el medio ambiente en los procesos de la entidad, la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El desarrollo

0: URKUND ARAGUNDI Y LEDESMA.docx

95%

teórico del presente trabajo se basa en la Teoría del desarrollo organizacional de Mello, la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planificado basado en intervenciones, en el que la colaboración entre diferentes niveles organizacionales es posible CITATION Riv09 \l 12298 (Rivas Tovar, 2009).

El Desarrollo Organizacional una respuesta al cambio, una práctica educativa, una relación entre la educación, los valores y la estructura de las organizaciones, el mejor cambio vertiginoso CITATION MarcadorDePosición4 \l 12298 (Warren, Bennis G., 1969).

El desarrollo organizacional se considera como una disciplina en la que se trata de un tema para el conocimiento de las ciencias de la conducta, con el objeto de ayudar a las organizaciones a ajustarse más rápidamente al cambio CITATION Hus75 \l 12298 (Huse, Edgar F., 1975).

Es un esfuerzo planificado de toda la organización y el administrador de la alta gerencia, para mejorar la tarea y el bienestar de la organización

Mello, 1996).

El desarrollo organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia

organizacional, la condición indispensable en el mundo actual, el rendimiento en la competencia en el ámbito nacional e internacional CITATION Gar05 \l 12298 (Garzón, 2005), pág. 14 ).

Méndez Álvarez, Carlos, 2005, se puede utilizar como una estrategia de cambio. Existen varias definiciones de varios autores sobre el desarrollo organizacional, sin embargo el presente trabajo se ha centrado a la Teoría de Mello, quienes estable que el desarrollo organizacional es un gran esfuerzo planificado y se logra siempre y cuando se cumpla con cuatro elementos fundamentales estos elementos son crear una conciencia en los individuos, efectuar un diagnóstico empresarial, adaptación al cambio y etapas del cambio planificado.

La responsabilidad gerencial es el compromiso que recae en el gerente para responder por los resultados que deben cumplirse; En otras palabras, esto implica conocer las consecuencias



de lo que se hace o no se hace en los compromisos que se asumen. Se trata del comportamiento de generar confianza en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Vale la pena mencionar que el cambio organizacional es parte del proceso de desarrollo organizacional, donde identifica las áreas de operaciones de una compañía donde se necesita un cambio, analizando cada necesidad analizada y los efectos potenciales se proyectan en un plan de gestión de cambios. Sin el desarrollo organizacional como parte de la gestión del cambio, una empresa tendría dificultades para desarrollar programas efectivos de gestión del cambio.

El Desarrollo Organizacional (DO) tiene varios objetivos, pero de acuerdo a las situaciones que vive cada empresa, de forma general, se los puede resumir en:

Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias. Desarrollar las potencialidades de los individuos. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo. Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman. Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados y orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información. Desarrollar la organización a través del Desarrollo de los individuos CITATION Mel17 \l 12298 (Mello, 1996, p. 17)

El Desarrollo Organizacional (DO) y el estudio presentado sobre esta variable, se ha sustentado en la exposición o Teoría de Mello, 1996, tomando como referencia, cuatro aspectos que suelen ser distintivos en la administración de las empresas ecuatorianas: el clima de receptibilidad, el desarrollo de las potencialidades de los individuos, la conciencia gerencial y el diagnóstico de los problemas empresariales.

### 2.3.1.2

Cultura organizacional y su relación con el desarrollo organizacional El desarrollo organizacional, dice Mello, es un esfuerzo planificado de toda la organización, y en relación con el desarrollo organizativo puede representar una estrategia transversal que implica tomar decisiones en todas las áreas de la organización mediante el diseño de un proyecto de gestión estratégica integral utilizando la metodología apropiada

CITATION Riv09 \l 12298 (

Rivas Tovar, 2009)

Tenemos algunas definiciones de diferentes autores, ya que explicamos dos tendencias en la definición de éstas, por un lado, son CITATION Har98 \l 12298 (Harris, 1998) aquellos estudios

que definen la cultura en términos de su utilidad como variable organizativa o propósito que sirve para ayudar a la organización miembros para dar sentido a su mundo social y enfrentar los problemas de adaptación y, por otro lado, están aquellos estudios que describen la cultura principalmente en términos de su mérito como herramienta de investigación social.

CITATION Fit02 \1 12298 (Fitzgerald, 2002) Define las organizaciones formales e informales como estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan el desempeño de los individuos, es decir, la cultura.

Este concepto implica que la organización a medida que crece o madura, puede modificar sus valores, normas y otros. Sin embargo, el personal o los miembros de la organización están condicionados al primer enfoque cultural y, a menudo, es difícil cambiar con las variaciones que se generan en el mercado. Este condicionamiento inicial es lo que se conoce como resistencia al cambio, que no es otra cosa que el apego a los valores, principios, políticas y procedimientos iniciales.

CITATION Wil83 \1 12298 (Wilkins & Ouchi, 1983), piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen la colectividad a través de experiencias compartidas. Esta comunidad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto común orientado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que rigen los problemas cognitivos y afectivos de la comunidad.

2.3.1.2 Importancia del DO Según Mello, aunque el DO no se centra en el desarrollo de habilidades y conocimientos personales (competencia interpersonal, resolución de problemas, planificación y establecimiento de objetivos, comprensión de los procesos de cambio y habilidades en el diagnóstico de sistemas), estos tienen una importancia fundamental en el proceso.

Otros criterios sobre el desarrollo organizacional enfatizan que la importancia del ODM reside en el hecho de que en la actualidad se le otorga gran importancia al clima organizativo en las instituciones, ya que constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizativa planificada y permite a los gerentes La visión de futuro de la organización es también un elemento de diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, ya que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para rastrear las acciones que deben iniciarse en el presente y eso permitirá alcanzar la visión de futuro diseñada para la institución CITATION MarcadorDePosición5 \1 12298 (Pérez Segredo, Alina , 2013).

Según CITATION Fer101 \1 12298 (Fernández, 2010) una variación detallada en el desarrollo organizacional es la investigación de acción en la que se pone mayor énfasis en la evaluación después del cambio.

Al analizar las diferentes definiciones y, especialmente, la de Mello, que es el enfoque de este trabajo, el desarrollo organizativa es de vital importancia en una empresa porque forma parte del conocimiento que tienen las personas para adaptarse a los cambios. En el desarrollo organizacional, la influencia en varios aspectos, como el avance personal, es el conocimiento

adquirido con el tiempo, las situaciones que ocurren en el lugar de trabajo, es decir, las experiencias, las nuevas demandas del mercado, las relaciones con las personas cambiarán, por lo que una empresa debe observar e implementar estrategias para el futuro.

2.3.1.3 Beneficios del DO El desarrollo organizacional brinda varios beneficios para la empresa debido a que realiza varios cambios en la organización, esto influye en la motivación, mejora la productividad, mayor compromiso de las personas con la empresa, influye en realizar mejores trabajos en equipo, disminuye los conflictos laborales, reduce el individualismo, aumenta el grado de positivismo ayudando que las personas se sientan cómodas al recibir nuevos aprendizajes más conocimientos mas no obligadas a ello CITATION Ber18 \l 12298 (Bernal, Edinso, 2018).

El desarrollo organizacional es el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando entiendes su importancia, puedes justificar los costos.

2.3.1.4 ¿Cómo lograr el DO en las empresas? Para lograr el desarrollo organizacional en las empresas, dice Mello, es un esfuerzo planificado de toda la organización, puede representar una estrategia transversal que implica la toma de decisiones en todas las áreas de la organización a través del diseño de un proyecto de gestión estratégica integral utilizando la metodología adecuada. . El plan estratégico de cualquier organización o unidad de negocios estratégica necesariamente cumple el siguiente proceso según Wheleen and Hunger (2007), que puede adaptarse a una estrategia de negocios: 1) Análisis de negocios de la situación que mantienen las oportunidades y amenazas del mercado, en el aspecto externo, y de la situación que mantiene las fortalezas y debilidades de la empresa en el aspecto interno. 2) Formulación de la estrategia a aplicar, etapa en la cual se establecen la misión, objetivos, estrategias y políticas. 3) Implementación de la estrategia, fase propia para la preparación de programas, presupuestos y procedimientos; Y 4) Evaluación y control de la estrategia, cuando se realiza la evaluación de las estrategias y su implementación CITATION Riv09 \l 12298 (Rivas Tovar, 2009).

2.3.1.5 Objetivos del DO El objetivo es mejorar el desempeño de la organización, a través de la creación de un mejor ambiente organizacional, así como la funcionalidad y el bienestar de los empleados CITATION Oño06 \l 12298 (Oñoro & Oñoro, 2006) p.31

Los objetivos del Desarrollo Organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizativa y mejorar las relaciones del factor humano CITATION Cal11 \l 12298 (Calderón Correa, 2011).

Los objetivos de Desarrollo Organizacional son varios, sin embargo, los más importantes se mencionan a continuación:

- Obtener o generar información objetiva y subjetiva, válida y pertinente sobre las realidades organizacionales.
- Asegurar la retroalimentación.
- Diagnosticar y resolver problemas.
-

Desarrollar el potencial de individuos y grupos, lo que lleva al trabajo en equipo CITATION Mar126 \l 12298 (Marínez de Lahidalga, 2012).

A continuación se desglosan los objetivos que la Teoría de Mello planteó en 1996, considerando los diversos puntos de vista que corresponden a la actualidad, bajo esta perspectiva se pretende tener una óptica más profunda sobre el DO y la forma que este debe operar en las organizaciones para que ellas puedan adaptarse a los cambios que constantemente exige el mercado:

Clima de Receptibilidad Según CITATION Chi00 \l 12298 (Chiavenato, 2000) El clima receptibilidad es un

0: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml>

78%

estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. Satisfacer las necesidades

del trabajador siempre ocasiona problemas para que se adapte al ambiente de la compañía. La adaptación,

0: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml>

78%

varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación significa salud mental

¿

Qué entendemos por clima laboral? Teóricamente es el ambiente tanto físico como humano donde se desarrollan las diferentes labores que requiera un trabajo. Afecta tanto al lugar como a las relaciones humanas. Está demostrado que el Clima Laboral afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores y con ella a su productividad. Aunque a corto plazo todo el mundo suele estar satisfecho al encontrar trabajo, a largo plazo el clima laboral influye para bien o para mal de manera determinante. El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los colaboradores, los cuales pueden mejorar o deteriorar las actitudes personales; por ejemplo,

0: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml>

62%

cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración,

entre otras. En cambio,

0: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml>

100%

cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por

algún impedimento relacionado con la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a enfriarse aflorando estados de depresión, desinterés, apatía, pesimismo, descontento y poca disposición para laborar, el clima organizacional tiende a bajar

CITATION Inc12 \1 12298 (Inca Inca, 2012).

El desarrollo de las potencialidades de los individuos que integran la empresa La globalización y los cambios tecnológicos han influido progresivamente en la concepción del trabajador y el trabajo que realiza para lograr objetivos productivos, lo que ha llevado a las empresas a buscar cambios en la gestión del talento humano, abriendo espacios que permiten el desarrollo del potencial del trabajador.

La importancia del trabajador como miembro activo de la empresa, fue adquiriendo relevancia progresivamente con la participación de psicólogos, transfiriendo teorías psicológicas a la administración. Al principio, la teoría de la motivación de McGregor y Herzberg, más tarde las nominaciones de la Escuela Humanista considerada como la tercera fuerza, entre las que se destacan Roger Carls, Rollo May, Abraham Maslow y otros, se tomaron como referencia para el cambio conceptual del trabajador dentro de la empresa CITATION Art141 \1 12298 (Artal, 2014).

Estos autores afirman que el ser humano es autodeterminado, a través de su proyecto existencial, enfatizan la Auto-Realización y el Desarrollo del Potencial Humano. Conceden a la persona capaz de tomar decisiones responsables y con una rica experiencia interna que aspiran a realizar y ejecutar a través del trabajo que realizan dentro de la empresa.

La empresa no solo tiene la responsabilidad de gestionar el desarrollo del potencial de sus trabajadores, sino también la garantía de que este potencial genera mayores niveles de rentabilidad y menor costo, ya que al aumentar sus habilidades, el trabajador obtiene mayor creatividad y compromiso con lo nuevo retos a los que se enfrenta la empresa todos los días. La palabra potencial describe la capacidad en algo, entonces el potencial humano es todo lo que una persona es capaz de hacer, de alcanzar cualquier aspecto de la vida. Es un atributo de cambio, que tiene que ver con un proceso infinito de creación y recreación de uno mismo CITATION Par142 \1 12298 (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

Una empresa es un sistema social, donde existe un conjunto de posiciones y estándares, por medio de los cuales puede lograr éxito. Cada empresa debe ser continua, fluida y un medio que permita al trabajador alcanzar sus objetivos personales, así como los de la empresa.

La conciencia gerencial Mello se refiere al compromiso ineludible de la alta gerencia para iniciar y dirigir el esfuerzo dentro de una empresa, elevando dicho deber junto con la responsabilidad de crear riqueza para la organización. La alta dirección es de la mayor

importancia; Principalmente en el desarrollo organizacional está el análisis de la estructura y las regulaciones, el aspecto financiero y cognitivo, y la ética organizacional, referido principalmente al desempeño con transparencia y responsabilidad CITATION Riv09 \l 12298 (Rivas Tovar, 2009).

La conciencia gerencial dentro de una organización diferencia las responsabilidades de los gerentes generales, de aquellas que corresponden a la gerencia intermedia, la gestión de líneas y los propietarios de procesos. El gerente general es responsable de establecer el propósito, la estructura, la estrategia, la cultura apropiada y el talento humano. Asimismo, corresponde generar un ambiente de confianza y resolución de disputas; toma las decisiones finales para la reorientación de las políticas de desarrollo y sus estrategias correspondientes cuando sea necesario. Sin embargo, es común que tales niveles gerenciales incurran en sesgos e inclinen hacia ciertas actividades operativas que los alejan de sus responsabilidades principales a las que deben estar atentos; De lo contrario, terminarán afectando los resultados generales. Tales sesgos lo llevan a dedicarse a los aspectos operativos, alejándolos de las tareas que realmente lo llevarán al desarrollo sostenido de la organización CITATION Dom171 \l 12298 (Dominguez, Julio, 2017).

El diagnóstico de problemas empresariales El Diagnóstico Empresarial es una herramienta simple y útil con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, supervivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en empresas de producción, servicios y comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para proponer un plan de acción que oriente el futuro de la organización CITATION Can152 \l 12298 (Cancino, y otros, 2015)

Cualquier diagnóstico parte de un problema, con el objetivo de encontrar sus causas y brindar soluciones. Estas soluciones se denominan planes de mejora o estrategias de gestión. En la práctica, una organización tiene un objetivo: ser rentable, aumentar los dividendos de los socios. Para este propósito, la administración valora las oportunidades de crecimiento que tiene la organización, para eso diseña estrategias de crecimiento, que están respaldadas por una estrategia genérica y por áreas funcionales, especialmente estrategias de mercadeo.

#### 2.4 ADAPTACION AL CAMBIO 2.4.1. Definición

Según

CITATION Lóp181 \l 12298 (López, 2018) La adaptación al cambio es un indicador de liderazgo profesional que es de gran relevancia para las áreas de RRHH. Esta competencia aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes.

Según Mello,

las fuerzas que requieren un cambio en los grandes sistemas actuales tienden a originarse fuera de la organización. Los cambios en la legislación, la demanda del mercado como consecuencia de la competencia global, la disponibilidad de recursos, el desarrollo de nuevas tecnologías y las prioridades sociales a menudo requieren que los gerentes de una

organización rediseñen las estructuras y los procedimientos de la organización, definan nuevamente sus prioridades y realicen un nuevo despliegue de sus recursos CITATION DLd16 \l 12298 (Valverde, 2016)

De acuerdo a

CITATION Fer143 \l 12298 (Fernández, 2014) La adaptación al cambio es la clave para mantener a la organización actualizada con el entorno laboral, ya que los seres humanos genéticamente están predispuestos a lograr la adaptación al cambio y las circunstancias del entorno que los rodea en todo momento.

Según estas definiciones,

el verdadero desafío en una organización se basa en lograr que los miembros de la organización se adapten al cambio, es decir, que estén dispuestos a hacerlo y, desafortunadamente, no todos los colaboradores están de acuerdo con esta idea. hecho de no salir de la zona de confort, porque está fuera de la situación que es cómoda y acostumbrada, por lo tanto, los empleados no ven la necesidad de cambiar, porque nadie quiere enfrentar una situación de incomodidad cuando el estado actual representa satisfacción, ese punto cerrado La visión es producida por el miedo común al cambio.

El progreso de las organizaciones está hoy en día muy relacionado con el cambio, y la capacidad de adaptación es uno de los mayores indicadores de liderazgo personal y profesional.

Los ejecutivos que han implementado programas de DO en sus organizaciones desde los años sesenta y setenta saben que hacer frente al cambio o generar las condiciones de cambio requeridas por los tiempos posmodernos a través de esta disciplina de la administración moderna tiene enormes posibilidades de éxito, siempre que sea un proceso serio y genuino. Programa, ajeno a todo tipo de simulaciones y dobles discursos; Es decir, debe ser una organización inteligente y humana.

2.5. ¿Por qué surge el cambio en las empresas? Todas las empresas, desde PYME hasta multinacionales, están sujetas a cambios continuos, ya sea debido a sus propias expectativas de evolución, como respuesta a intereses específicos que surgen de la naturaleza de su operación o la evolución del medio ambiente. En este sentido, la gestión del cambio empresarial es sin duda un elemento clave para que las organizaciones evolucionen de manera ordenada y eficiente.

Los gerentes de hoy tienen el deber corporativo y profesional de comprender que las empresas deben ser flexibles para cambiar y, sobre todo, deben estar preparadas para adaptarse lo suficientemente rápido como para no quedarse atrás en el mercado. Y es que en la actualidad, el mercado está en un cambio constante evidenciado en la aparición de nuevos competidores, la transformación digital, la guerra de talentos, la evolución de la sociedad CITATION Epu16 \l 12298 (Epunto Interim Management, 2016).

2.6. ¿Cómo lograr la adaptación al cambio? La adaptación al cambio es una de las principales preocupaciones de los profesionales en cualquier disciplina o área, incluida la gestión empresarial y empresarial. Para una buena adaptación al cambio es importante tener en cuenta lo siguiente:

- La capacidad de respuesta rápida es la clave principal para adaptarse al cambio en el ámbito empresarial. Sin embargo, esta habilidad no se logra durante la noche. Podemos construirlo a partir de hábitos y gestos como:
- Reconocer los escenarios de cambio. No hay nada más dañino que dar la espalda a lo que está sucediendo en nuestro entorno. La idea es tratar de identificar en qué consisten estos cambios y qué posibilidades tenemos como marca o empresa para adaptarnos a ellos.
- Actuar de acuerdo con los cambios.
- Conocer el nuevo escenario tanto como sea posible. La adaptación al cambio depende sobre todo de lo que sabemos sobre el nuevo contexto, su dinámica esencial, los competidores, entre otros aspectos o en otras palabras: para adaptarnos, antes debemos saber a qué nos adaptamos.
- Ser flexible y crear valor empresarial. Es imposible concebir un proceso de adaptación al cambio si nos aferramos a las ideas o estrategias tradicionales. Esa es precisamente la flexibilidad: saber aceptar nuevas formas de administración y tener la capacidad suficiente para crear valor comercial en las nuevas condiciones CITATION OBS15 \l 12298 (OBS Business School, 2015)

2.7. Problemas o limitaciones empresariales para adaptarse al cambio. Las organizaciones enfrentan una gran variedad de cambios drásticos, de las regulaciones gubernamentales, otros experimentan desregulación; algunos están fragmentados, mientras que otros se fusionan, otros ven su contrato de mercado y otros se lanzan al mercado global, participan en fusiones o adquisiciones hostiles, mientras que otros han aplicado programas de corte de cortes con efectos psicológicos y económicos violentos en sus empleados. Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es si cambiar o no, sino cuándo y cómo hacer que el cambio se realice con más éxito CITATION Gar101 \l 12298 (García López, 2010)

2.8. Cómo se relaciona la DO con la adaptación al cambio. El cambio dentro de una empresa debe planificarse, con una visión a largo plazo, con una transformación del entorno organizativo y con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todas las personas que se encuentran dentro de su entorno. A medida que crece, se aprenden cosas nuevas, se adaptan a nuevas formas de vida, se presenta un término que no es responsable para todos: cambio. El Desarrollo Organizacional (DO) basa su concepción en este término y en cómo una empresa debe adaptarse de la mejor manera para no tener ningún tipo de problemas.

Una empresa se ve obligada a cambiar su política u objetivos combinándolos con los de los empleados. La gran diferencia es que los cambios descritos al principio de este párrafo fueron obligatorios, naturales, en lugar de eso, los cambios en la empresa se planifican para mejorar la eficiencia de la misma a largo plazo, a través de intervenciones constructivas en los procesos y estructuras de negocios, aquí es donde cambiar muchas ideas que se tomaron de la organización y se transfirieron al campo de OD; Ya no trabajamos individualmente, ahora las relaciones son grupales; antes de trabajar bajo el parámetro autoridad-obediencia, ahora



hay confianza entre los miembros de un grupo; Antes de que se delegara la autoridad, ahora se comparte la interdependencia y la responsabilidad.

Igualmente, hubo una división del trabajo y una supervisión jerárquica, ahora hay participación y responsabilidad multigrupo; antes de que se centralizara la toma de decisiones, la responsabilidad y el control ahora son ampliamente compartidos; Antes de que la resolución de los conflictos fuera a través de la represión y la hostilidad, ahora los conflictos se resuelven mediante la negociación CITATION Gar145 \l 12298 (Garbanzo Vargas, 2014)

2.9. Establecer son los beneficios del cambio Los cambios en una empresa pueden llegar a ser un desafío, sin embargo, la organización, el sentido, la atención, los elementos, lo que gestiona, tiene, paso, el progreso, ante, que, no. • Ahorros en costos. Cuando los cambios se realizan de forma paulatinamente y se crean confianza en los empleados, a lo largo del año, se reducen los incidentes que pueden afectar la eficiencia con la llegada de un componente externo. Esto te ayudará a mantener la productividad de la empresa. • Estructura organizacional. Con los cambios en la cuenta organizativa, los servicios sostenibles y los resultados merecen una reevaluación. • Relaciones corporativas CITATION Imp16 \l 12298 (Impulsa Popular, 2016)

2.10. Etapas del Cambio planificado El cambio planificado consta de siete etapas. En la etapa inicial un miembro de la organización, por lo regular el gerente, percibe los problemas que podrían solucionarse con el apoyo de un agente de cambio, entonces se encarga de contacto. En la segunda etapa, el gerente y el agente de cambio analizan juntos los problemas y la forma en que se encuentran mejor trato, en esta reunión se verifican las necesidades de la organización y el agente de cambio puede ser adecuado al tratamiento, de lo contrario busca otro experto En la tercera etapa, se inicia el proceso de diagnóstico, donde se obtiene información de los colaboradores, para ello se emplean diferentes técnicas como cuestionario, entrevistas u observaciones. Un miembro de la organización puede ayudar en este proceso, se finaliza esta etapa con un diagnóstico provisional. Las otras etapas conllevan el informe de la organización, el diagnóstico conjunto y la planificación de las acciones, la ejecución del plan y el último paso de los datos tras la actuación. Las últimas cuatro etapas forman un ciclo recurrente CITATION Rey16 \l 12298 (Reyes Maldonado, 2016)

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

El Diseño de la investigación es de Tipo Documental, consiste en una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de órdenes históricos, psicológicos, sociológicos, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la Documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información CITATION Her108 \l 12298 (Sampieri, Investigación documental, 2010) Este Tipo de investigación es Cualitativa,

aquella donde se

estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema.

La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo

detalle, un asunto o actividad en particular CITATION Ver142 \l 12298 (Vera Vélez, 2014); por lo

tanto, recae en una investigación Bibliográfica; como la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada

CITATION Mor142 \l 12298 (Mora De Labastida, 2014) El Alcance en cuanto al Diseño es Exploratorio; es decir, se ejecuta con el propósito de acentuar los aspectos fundamentales

de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. CITATION Her109 \l 12298 (Sampieri, Investigación exploratoria, 2010). Además es Descriptivo es decir, se asienta en llegar a conocer

las permisibles situaciones, hábitos y actitudes óptimas a través de la descripción exacta de las actividades,

objetos, procesos y personas. CITATION Ber123 \l 12298 (Bernal, 2012); y,

Explicativo debido a que estudia las causas de los eventos, sucesos o fenómenos estudiados, explicando las condiciones en

las que se manifiesta CITATION Car135 \l 12298 (Carballo, 2013) El alcance exploratorio se dio desde el momento que se recabó información documental de tipo bibliográfica para poder analizar acerca de todos los estudios anteriores del tema tratado, luego pasó a ser un alcance

descriptivo porque se analizó teóricamente cada una de las variables del estudio relacionadas con Desarrollo Organizacional y la Adaptación al Cambio de las empresas ecuatorianas.

Posteriormente terminó siendo explicativo porque se llegó a

un análisis dentro del capítulo que posteriormente se desarrolla. Las Fuentes utilizadas fueron de tipo Primarias y Secundarias, las fuentes primarias son aquellas fuentes de primera mano.

Se las define como aquellos recursos

documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo. CITATION Mej141 \l 12298 (Jervis, 2014).

Fuentes secundarias son aquellas

que tienen como principio

recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias. Fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso a un mayor número de fuentes en un menor tiempo CITATION Rep14 \1 12298 (Replinger, 2014).

La población de estudio estuvo dada por las empresas ecuatorianas. Por último se trabajó con Métodos y Técnicas de investigación, la Metodología fue Teórica y Empírica entre los métodos teóricos están el lógico, el analítico, el sintético, el inductivo y deductivo. Entre los Métodos Teóricos que se emplearon, se encuentran los siguientes:

#### Método Lógico

Es un método científico que, a diferencia de la inducción, considera que la conclusión está implícita en las premisas. Es decir que la conclusión no es nueva, se sigue necesariamente de las premisas. Si un razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser

verdadera CITATION Ber131 \1 12298 (Bernal, Cesar, 2013) Método Analítico "Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) CITATION Ber131 \1 12298 (Bernal, Cesar, 2013) Método Sintético A partir de este método se integran

dichas partes

para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis), sobre el tema en estudio. CITATION Her1010 \1 12298 (Hernandez Sampieri, 2010)

Método Inductivo Es un método científico del cual se obtienen las terminaciones generales, es el más usual de los que se distingue cuatro pasos esenciales, la observación y el estudio de los hechos la derivación inductiva y la contrastación. En el trabajo de investigación se utilizó analizando cada teoría que fundamenta la base teórica y que da paso al sustento de las hipótesis planteadas CITATION Her1011 \1 12298 (Hernández Sampieri, 2010)

Método Deductivo Es un método científico donde la conclusión se halla implícita en las premisas, las conclusiones salen de las premisas, si estas resultan verdaderas y el razonamiento tiene validez no hay forma que esta no sea verdadera. CITATION Her1012 \1 12298 (Hernández Sampieri, 2010)

En cuanto a los Métodos Empíricos, estos se refieren a las Técnicas de investigación, que de acuerdo a una investigación documental bibliográfica se aplicó Ficha Hemerográfica (artículo de revista, periódico). Ficha Hemerográfica.- empleada para guardar información de publicaciones periódicas como revistas, diarios, suplementos, folletos Ficha de Información Electrónica.- A través de la cual la información es extraída de medios electrónicos, por ejemplo Internet. CITATION Cho16 \1 12298 (Chong de la Cruz, 2016).

## CAPÍTULO 4

### DESARROLLO DEL TEMA

4.1 Las empresas privadas ecuatorianas, su realidad frente al desarrollo organizacional El desarrollo organizacional se ha convertido en un instrumento de cambio institucional que busca una mayor eficiencia en la entrega de productos o servicios a los clientes; Condición indispensable en un mundo globalizado, aún más teniendo en cuenta la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Actualmente, las empresas ecuatorianas están desarrollando sus actividades en un entorno cada vez más competitivo y cambiante; Por este motivo, su supervivencia depende no solo del espíritu innovador o de la voluntad de permanecer en el mercado, sino también de su productividad. Al conocer, implementar y recibir los beneficios del desarrollo organizativo, las organizaciones han logrado la eficiencia del trabajo, han alineado sus marcas, simplificado los procesos, reduciendo los costos operativos, motivando la armonía del equipo de trabajo, mejorando los métodos de trabajo y adaptando las estructuras organizativas a las demandas del entorno. Llevar a cabo investigaciones sobre empresas privadas ecuatorianas que han solicitado el desarrollo y que han dado buenos resultados y están totalmente posicionadas en el mercado, entre las que se encuentran las siguientes: PLASTICAUCHO INDUSTRIAL Esta empresa privada está domiciliada en la ciudad de Ambato y, gracias a sus buenas prácticas, es una empresa sólida y completamente posicionada en el mercado incluso, ha llegado a tener la convicción de que en cualquier momento de su vida, todos los ecuatorianos llevarán un par de zapatos. Una de las marcas que produce y comercializa. Entre sus principales prácticas de DO se encuentran: • Respetar la tradición de la organización, mantener el prestigio y reconocimiento de la marca Venus en el mercado y garantizar el cumplimiento de los ideales de sus fundadores: honestidad, justicia, ética, solidaridad, lealtad y honestidad. • Valorar a todos los empleados de la empresa y fomenta su desarrollo y crecimiento, creando las condiciones necesarias para lograr su lealtad, lealtad, compromiso y compromiso, considerando su opinión y vinculando a las familias en programas motivadores. • Gestione con prudencia los negocios de la empresa, utilizando herramientas de gestión adecuadas y protegiendo los activos de la organización. • Cumplir con lo legal, fiscal, social y financiero con el estado, proveedores, clientes, sus colaboradores, la comunidad y sus accionistas. • Usa el diálogo como un medio para entender y resolver problemas en general. • Hacer de la innovación una característica fundamental de todas las tareas, promoviendo la gestión eficiente de los recursos y la continua evolución de los procesos. • Convierta al cliente en la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la generación permanente de valor ( CITATION Nie171 \l 12298 (Nieto Díaz, Xady Cristina, 2017)

AVESCA La compañía produce y comercializa productos agroindustriales basados en un modelo de producción eficiente, con el mejor capital humano y practicando los valores de la compañía, en beneficio de los empleados, la sociedad y los accionistas. En el año 1970, cuando apenas comenzaba la producción avícola en el país, Rubén y Miguel Chiriboga, dos visionarios, decidieron crear Avesca Avícola Ecuatoriana C.A.

En ese momento, la compañía tenía un solo galpón de cría y 10 empleados; En la actualidad, cuenta con más de 62 galpones y galpones, una planta de alimentación balanceada, su propia incubadora y proporciona trabajo a más de 380 familias ecuatorianas; Tienen operaciones productivas en la provincia de Pichincha, Guayas y Santa Elena, lo que significa que sus

productos se encuentran en todo el Ecuador. Dentro de las prácticas de DO que la empresa destaca, destacan las siguientes:

Sinceridad, coherencia, transparencia entre colegas y para los clientes son sus mejores valores; Sus trabajadores son entusiastas, irradian alegría, generan energía positiva y trabajan con pasión, que es el resultado de un ambiente de trabajo adecuado; El compromiso de los trabajadores con la institución es evidente en su actividad pro, perseverancia, profesionalidad, lealtad y sentido de pertenencia, con apego a los objetivos y objetivos estratégicos de la empresa; Esto se debe a que la empresa ayuda a la comunidad de Tambillo a brindar oportunidades de empleo a sus habitantes, que en su mayoría son familiares entre sí, el 90% de sus empleados viven en esta comunidad, así como en Machachi, Amaguaña, Uyumbicho, Sangolquí y sus alrededores CITATION Nie171 \l 12298 (Nieto Díaz, Xady Cristina, 2017)

Estas dos empresas se han destacado por la aplicación del desarrollo organizacional y de esta manera se enfrentan a los cambios que se generan en el mercado para mantener los estándares de competitividad que generan su sostenibilidad; Por este motivo, su supervivencia depende no solo del espíritu innovador o de la voluntad de permanecer en el mercado, sino también de su productividad.

4.2 ¿Qué problemas enfrentan las empresas ecuatorianas para lograr el OD? El principal problema que enfrentan las empresas ecuatorianas es el cambio en las circunstancias de la organización y la necesidad imperiosa de superar una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y el futuro, sin los cuales no es posible que la organización se desarrolle adecuadamente. Los problemas derivados son: Integración, Influencia Social, Colaboración, Adaptación, Identificación y Revitalización. El problema de integración se refiere a la unión de las necesidades individuales de todos aquellos que trabajan en una organización, con los objetivos y metas de la organización. Este problema no es abordado por la perspectiva de una organización burocrática, porque según ella, simplemente no existe. En la práctica, el principio de Fayol aún predomina en él, los intereses individuales deben estar subordinados a los intereses de la empresa, es decir, a los intereses del empresario, que es repudiado, al menos en teoría, por las nuevas corrientes humanistas existentes. La respuesta del Desarrollo Organizacional a este problema tiene que ver con el nacimiento de las Ciencias Humanas y la comprensión de la complejidad del hombre, así como con sus crecientes aspiraciones y con un culto a los valores humanista-democráticos. La influencia social se refiere a la distribución del poder y las fuentes de poder y autoridad. La burocracia ha tenido una confianza explícita en el poder legal-racional-formal, por lo que en realidad usa el poder coercitivo y, en cualquier caso, una mezcla ambigua de competencia, coerción y código legal. El desarrollo organizacional plantea un medio en el cual la administración debe estar separada de la propiedad, que es extensiva a todos los tipos de instituciones sociales. La Colaboración tiene que ver con la creación de mecanismos para el control y tratamiento de conflictos. Para la perspectiva burocrática, el problema se resuelve a través de la Regla de la Jerarquía y la Regla de la Coordinación. El primero, para los conflictos entre diferentes niveles de autoridad formal, siempre impone un rango más alto, negando así en la práctica la existencia del problema. El segundo sirve para resolver conflictos entre grupos del mismo nivel jerárquico y reduce la solución del problema de manera simplista a los mecanismos de

armonización formal, todo lo que puede ser un fenómeno complejo de interacción social dentro del grupo. El medio que advierte al Desarrollo Organizacional es el de la profesionalización y la creciente necesidad de interdependencia. La sede se considera una función demasiado compleja para la gestión de un solo hombre. Por lo tanto, la lealtad es primero para uno mismo y para los más cercanos, y en el largo plazo tiende a guiarse por la preexistencia de un conjunto de valores normativos y principios permanentes de vida y comportamiento forjados por la acción del proceso educativo. La adaptación tiene que ver con las respuestas adecuadas de la organización, a los cambios en el entorno. En relación a este problema, para la burocracia, las actividades son rutinarias; La adaptación al cambio ocurre por casualidad, y abundan las consecuencias imprevistas. Para el Desarrollo Organizacional, el medio es turbulento, agitado y cambiante, en todos los órdenes de las cosas. CITATION Cyp16 \l 12298 (Cypher & Alfaro, 2016)

#### 4.3 Ejemplos de empresas ecuatorianas que han demostrado un correcto DO.

##### Tabla 11 Buenas prácticas de desarrollo organizacional en el Ecuador EMPRESA-ORGANIZACION

###### BUENAS PRACTICAS DO

EMPRESA MEGA SANTA MARIA Planes de expansión a nivel nacional; Planes de promoción y desarrollo de su Talento Humano.

SERVILLAVES PAEZ CIA. LTDA • Existe participación para la toma de decisiones. • El trabajo de equipo es la clave fundamental del éxito. • Los directivos de la empresa buscan renovar los procesos de aprendizaje de los colaboradores de acuerdo al avance de la tecnología. • Para una adecuada atención y captación de clientes la planta es renovada periódicamente. • La empresa tiene como política beneficiar a todos quienes hacen la organización como son; clientes, empleados y sociedad en general.

SEGURO SUCRE • Los directivos inculcan en sus colaboradores los más altos grados de ética y profesionalismo al realizar su trabajo; • Procesos de comunicación profunda con los clientes internos y clientes externos; • Estructura organizativa adecuada a sus procesos.

QUIFATEX • La calidad y excelencia operacional optimización de recursos, fuerza laboral e innovación.

CORPORACION LA FAVORITA Es una organización controlada y operada por seres humanos que se sienten miembros de la organización por lo que velan por sus propios activos, por sus clientes y por su gente; Generan compromiso en su talento humano y agregan comunicación en todos los sentidos

CONECCEL (CLARO) Mediante procesos definidos satisfacen las necesidades y deseos de los clientes tomando buenas decisiones; Reclutamiento del personal de acuerdo al área de desempeño, plan de incentivos para el personal y su familia, Escuchan a sus empleados, muchas de sus campañas publicitarias se producen de acuerdo con las ideas propuestas de ellos



DIFARE TIA MOVISTAR 1.887 1.446 1.0580000000000001 983 922 599 772 651 633 629  
UTILIDADES (millones de dólares) 2016 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA  
COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA  
MOVISTAR 221 278 58 39 65 78 56 15 54 87 UTILIDADES (millones de dólares) 2017  
CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA  
GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 201 276 82 13 45 35 17 18 54 60

Fuente: CITATION EKO18 \1 12298 (EKOS, 2018) Elaborado por: Las autoras De

acuerdo a la información obtenida se observa que las empresas en cuanto a las ventas entre el año 2016-2017, su ventas fueron mejores en el año 2016, aunque sus decrecimientos en el año 2017 no marco una alta diferencia en si se asume que factores externos como la economía, políticas estatales entre otros han afectado en parte a estas empresas. Cabe mencionar que solo las empresas Difare y Tía mantuvieron un crecimiento. Las empresas CORPORACION FAVORITA, CLARO y PRONACA que se encuentran en este Ranking y que han demostrado buenas prácticas de desarrollo Organizacional de acuerdo a los resultados presentados por la Revista Ekos han tenido un decrecimiento en sus ventas y por ende en sus utilidades, siendo la empresa Pronaca la que más disminución obtuvo de sus ingresos.

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

El desarrollo organizacional se ha convertido en un tema de gran relevancia y trascendencia para las empresas, especialmente porque les permite a los que integran las organizaciones tener una disposición para adaptarse al cambio que constantemente es un fenómeno que caracteriza a los mercados; Ecuador es un ejemplo de cómo el mercado va cambiando día a día y de cómo esto afecta a las empresas; por lo tanto, las empresas ecuatorianas deben considerar el desarrollo organizacional como una herramienta que les permitirá lograr su adaptación al cambio, por lo tanto, se concluye que existe una relación importantísima entre el DO y la adaptación al cambio lo que le permitirá a las empresas hacer uso de sus diversas potencialidades, es decir aprovechar sus recursos empresariales y poder enfrentar la competencia a través de un accionar caracterizado por la competitividad.

Un clima de receptibilidad consiste en el hecho de que quienes integran el colectivo de las empresas, están dispuestos a recibir los nuevos esquemas de trabajo que plantean los directivos como resultado de las transformaciones de los procedimientos laborales, esto se debe a la manera en que los cambios de los mercados impactan a las empresas, de aquí que mantener un clima de receptibilidad en los empleados permiten que estos acepten con tranquilidad, normalidad y disposición cada uno de los nuevos esquemas laborales que se los son planteados como respuesta a los nuevos requerimientos del mercado. Todos los individuos poseen habilidades, destrezas y capacidades, la parte directiva de las organizaciones deben conocer cuáles son las potencialidades de su talento humano, con la finalidad de desarrollarlas y explotarlas al máximo en las acciones laborales que estos deben cumplir, ¿cómo lograrlo?, muy sencillo, a través del desarrollo organizacional que logrará que el talento humano de las empresas acepten los nuevos sistemas de trabajos derivados de los constantes cambios de mercado y de la necesidad de enfrentar a la competencia que día a día va creciendo. Adaptarse al cambio no es fácil lograr que el talento humano acepte los nuevos



sistemas de trabajo, nuevas labores, nuevas actividades es una tarea muy compleja de lograrlo, sin embargo, esto es factible dependiendo de qué manera se maneje la conciencia gerencial, es decir, se necesita de directivos o gerentes que se conviertan en verdaderos líderes, los mismos que deben conocer cómo se mencionó con anterioridad, las potencialidades de su colectivo humano explotarlas e incluirlas en las toma de decisiones y en la implementación de los nuevos programas que se desarrollen dentro de la empresa. Los problemas empresariales surgen día a día obviamente, porque el mercado cambia día a día, los clientes se vuelven más exigentes y se diversifican y envuelven a las empresas en actividades más complejas para poder generar los satisfactorios, esto llega a la necesidad de implementar todas las herramientas de desarrollo organizacional entre ellas el vivir permanentemente monitoreando el entorno interno y externo de la empresa, lo que se traduce en el diagnóstico de problemas empresariales que serán tratados de forma adecuada porque se poseen las soluciones correctas.

INGRESOS (millones de dólares) 2016 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 1.9890000000000001 1.542 1.1319999999999999 1.0509999999999999 995 908 799 641 623 680 INGRESOS (millones de dólares) 2017 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 1.887 1.446 1.0580000000000001 983 922 599 772 651 633 629 UTILIDADES (millones de dólares) 2016 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 221 278 58 39 65 78 56 15 54 87 UTILIDADES (millones de dólares) 2017 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 201 276 82 13 45 35 17 18 54 60

Hoja\_de\_c\_lculo\_de\_Microsoft\_Excel1.xlsx

Hoja1

BANCO DE GUAYAQUIL Nuestro equipo alcanza ya los 3.194 Colaboradores, destacando la presencia femenina, que llega al 58%. La diversidad es clave para la compañía, que busca además entregar posibilidades de desarrollo, haciendo especial énfasis en la capacitación. En este sentido, hemos reforzado en 2014 el programa formativo, incrementándose un 71% el promedio de horas por trabajador. Desde nuestra institución buscamos asimismo el fomento de la prevención, el autocuidado e implementamos un sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, que ha sido reconocido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social dado su alto grado de ejecución. Por su potencial de contribuir al desarrollo comunitario, a través también de iniciativas de índole no financiera, el Banco respalda diferentes proyectos, especialmente centrados en la educación, aspecto que consideramos estratégico para la creación de oportunidades. Se trata de un firme compromiso, al que destinamos un 21,6% más de recursos en 2014, alcanzando los USD 298 M. La apuesta por la sostenibilidad buscamos hacerla extensiva también a nuestros Proveedores y contratistas, con quienes estamos reforzando nuestro diálogo, no sólo respecto de ello. El compromiso del Banco es firme, habiéndonos adherido además en 2013 a la Red del Pacto Global en el Ecuador, con el

objetivo de avanzar en la implementación de los 10 Principios que esta iniciativa de la ONU propone, en materia Laboral, de Derechos Humanos, Ambiental y Anticorrupción

Hoja4

EMPRESAS INGRESOS (millones de dólares) UTILIDADES (millones de dólares) 2016 2017 2016 2017  
 CORPORACION FAVORITA 1.989 1.887 221 201 CLARO 1.542 1.446 278 276 BANCO PICHINCHA 1.132 1.058 58 82 COPORACION EL ROSADO S.A 1.051 983 39 13 PRONACA 995 922 65 45 GENERAL MOTORS 908 599 78 35 DINACEC S.A. 799 772 56 17 DIFARE 641 651 15 18 TIA 623 633 54 54 MOVISTAR 680 629 87 60

INGRESOS (millones de dólares) 2016 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 1.9890000000000001 1.542 1.1319999999999999 1.0509999999999999 995 908 799 641 623 680 INGRESOS (millones de dólares) 2017 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 1.887 1.446 1.0580000000000001 983 922 599 772 651 633 629 UTILIDADES (millones de dólares) 2016 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 221 278 58 39 65 78 56 15 54 87 UTILIDADES (millones de dólares) 2017 CORPORACION FAVORITA CLARO BANCO PICHINCHA COPORACION EL ROSADO S.A PRONACA GENERAL MOTORS DINACEC S.A. DIFARE TIA MOVISTAR 201 276 82 13 45 35 17 18 54 60

Hoja3

2014 1 CORPORACION FAVORITA C.A. 1,803,891,214 198,340,715 11.00 % 2 Claro 1,676,521,513 568,772,165 33.93 % 3 CORPORACION EL ROSADO S.A. 1,058,166,055 51,058,052 4.83 % 4 Banco Pichincha 1,006,429,089 81,911,905 8.14 % 5 GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A. 993,112,125 67,699,425 6.82 % 6 PRONACA 872,779,263 53,019,906 6.07 % 7 DINADEC S.A. 739,526,677 51,382,870 6.95 % 8 TELEFONICA MOVISTAR 681,557,238 170,940,355 25.08 % 9 OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A. 657,001,157 56,183,154 8.55 % 10 SCHLUMBERGER DEL ECUADOR S.A. 631,398,858 206,965,051 32.78 % 2015

## Hit and source - focused comparison, Side by Side:

Left side: As student entered the text in the submitted document.

Right side: As the text appears in the source.

Instances from: URKUND ARAGUNDI Y LEDESMA.docx

1 95%

Definición Según Mello, el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado en toda la organización, el administrador de la alta gerencia, para mejorar su atención y su bienestar, el medio ambiente en los procesos de la entidad, la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El desarrollo

2 95%

teórico del presente trabajo se basa en la Teoría del desarrollo organizacional de Mello, la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planificado basado en intervenciones, en el que la colaboración entre diferentes niveles organizacionales es posible CITATION Riv09 \l 12298 (Rivas Tovar, 2009).

1: URKUND ARAGUNDI Y LEDESMA.docx 95%

Definición Según Richard Beckhard, el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado en toda la organización, el administrador de la alta gerencia, para mejorar su atención y su bienestar, el medio ambiente en los procesos de la entidad, la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El Desarrollo

2: URKUND ARAGUNDI Y LEDESMA.docx 95%

teórico del presente trabajo se basa en la Teoría del desarrollo organizacional de Richard Beckhard, la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planificado basado en intervenciones, en el que la colaboración entre diferentes niveles organizacionales es posible. CITATION Riv09 \l 12298 (Rivas Tovar, 2009).

## 2.3.1.1

7 100%

Sinceridad, coherencia, transparencia entre colegas y para los clientes son sus mejores valores; Sus trabajadores son entusiastas, irradian alegría, generan energía positiva y trabajan con pasión, que es el resultado de un ambiente de trabajo adecuado

7: URKUND ARAGUNDI Y LEDESMA.docx 100%

Sinceridad, coherencia, transparencia entre colegas y para los clientes son sus mejores valores; Sus trabajadores son entusiastas, irradian alegría, generan energía positiva y trabajan con pasión, que es el resultado de un ambiente de trabajo adecuado;

Instances from: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml>

3 78%

estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. Satisfacer las necesidades

3: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml> 78%

estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades

4 78%

varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación significa salud mental

¿

4: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml> 78%

varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental",

5 62%

5: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml> 62%

cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración,

6 100%

cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por

Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración,

6: <https://www.monografias.com/trabajos68/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz/factores-clima-organizacional-empresa-automotriz2.shtml> 100%

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por